



Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,
Cilt:26, Sayı:2, Yıl:2011, ss.77-112

Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya’da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği

Bariş ERDEM¹

Ayhan GÖKDENİZ²

Önder MET³

Özet

Günümüzde yaşanan küreselleşme sürecinde işletmelerin uzun süre rekabetçi kalabilmeleri, performanslarını artırabilmelerine bağlıdır. İşletme performansını etkileyen birçok yöntem ve teknik bulunmakla birlikte, yenilikçilik son yıllarda sıkça kullanılan önemli bir araç haline gelmiştir. Gerek yerli gerekse yabancı yazında yenilikçilik ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırmaya rastlanmakla birlikte, özellikle otel işletmeleri üzerine odaklanan çalışmaların sınırlılığı göze çarpmaktadır. Özellikle yerli yazında, otel işletmelerinde yenilikçilik ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi görgül bir yöntemle inceleyen araştırmaya rastlamak mümkün olmamıştır. Bu açıdan, bu araştırmadan elde edilen bulguların, ilgili alana katkıda bulunacağına inanılmaktadır. Bu araştırmada yanıt aranan temel soru, otel işletmelerinde yenilikçiliğin işletme performansını etkileyip etkilemediğidir. Bu bağlamda, Antalya ilinde faaliyet gösteren 44 beş yıldızlı otel işletmesi örneklemini üzerinde anket yöntemiyle bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma sonucunda, yöneticilerin, yenilikçilik ve işletme performansı konularında olumlu algılarına rastlanılmıştır. Yöneticilerin, kendi işletmelerinde yürütülen yenilikçilik çalışmalarına ilişkin görüşleri oldukça olumlu yöndedir. Yöneticiler aynı zamanda, çalıştıkları işletmelerin performansını, rakiplerine göre olumlu olarak değerlendirmektedir. Öte yandan, yöneticilerin bu olumlu algıları, yenilikçilik ve işletme performansı arasındaki ilişkiye de aynı şekilde yansımıştır. Başka bir deyişle, önceki araştırma bulgularına paralel olarak, bu araştırmada da, yenilikçilik ve işletme performansı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yenilikçilik, Firma Performansı, Otel İşletmeleri

Jel Sınıflandırma Kodları: M10, M19

¹ Yrd. Doç. Dr., Balıkesir Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, berdem20@yahoo.com.

² Yrd. Doç. Dr., Balıkesir Üniversitesi, Ayvalık Meslek Yüksekokulu, aygokdeniz@yahoo.com.

³ Yrd. Doç. Dr., Balıkesir Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, ondermet@hotmail.com.

***The Relationship Between Innovation and Organizational Performance: A
Research in Five-Star Hotels in Antalya***

Abstract

In the current globalization process, long-term competitiveness of enterprises depends on their ability to increase business performance. While there are several methods and techniques that affect business performance, innovation has become a significant and frequently used tool to this end in recent years. Although many studies that examine the relation between innovation and business performance are present both in the Turkish and international literature, the limited number of studies that specifically focus on hotel enterprises is of note. Particularly in the Turkish literature, it has not been possible to come across any studies that examine the relation between innovation and business performance with an empirical method. With this regards, we believe that the results obtained from this study will be contributory to the related field. The main question sought after in this study is whether innovation affects business performance for hotel enterprises. Within this framework, a survey research has been conducted on 44 five-star hotel enterprises situated in the Turkish province of Antalya. The results of the study yielded that managers have positive perceptions on the issues around innovation and business performance. The managers have quite affirmative opinions regarding the innovation activities being carried out in their own enterprises. The surveyed managers also have the opinion that the performance of the enterprise they work for is better as compared to their competitors. On the other hand, these positive perceptions of managers are also reflected in the relation between innovation and business performance. In other words, parallel to the findings of previous research, a significant and positive relation has been identified between innovation and business performance in this study as well.

Key Words: Innovation, Organizational Performance, Hotel Establishments.

Jel Classification Codes: M10, M19

1. Giriş

Günümüzde yaşanan sosyal ve ekonomik değişim süreci, örgütleri, yoğun ve dinamik bir ortamda faaliyetlerini sürdürmeye zorlamaktadır. Böyle bir ortamda yenilikçilik, birçok örgüt için rekabet üstünlüğü elde etmenin temel kaynağını oluşturmaktadır (Güleş ve Bülbül 2004: 115). İnel ve Saridoğan'a (2009) göre, işletmelerin yüksek rekabet ortamında rekabetçi kalabilmelerinin en önemli koşulu, yenilik yeteneğini geliştirmektir. Bu doğrultuda işletmeler, pazar paylarında sürekli bir iyileşme sağlayacak şekilde yenilikler yaratmak zorundadır. Böylece işletmelerin yenilikçi özellikleri, uzun süre ayakta kalabilmede anahtar bir rol oynamaktadır.

Yenilikçilik, farklı faaliyet alanına sahip birçok örgütü olduğu gibi, otelleri de derinden etkilemektedir. Nitekim Tuclea ve Padurean (2008) tarafından Romanya'daki otel yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırmada, otellerin uzun dönemde rekabetçi kalabilmede önemli buldukları faktörler arasında, “yenilikçilik kapasitesi”, üçüncü önemli faktör olarak tespit edilmiştir. Benzer şekilde Phillips (1999: 174), günümüzde otel işletmelerinin başarısının, çevresel koşullarda meydana gelen değişim ve yeniliklere uyum sağlayabilme yeteneğine bağlı olduğunu öne sürmektedir. Brown ve McDonnell (1995: 9) ise, otel işletmelerinin faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürebilmeleri için, mevcut hizmet ve süreçlerini sürekli iyileştirmelerini ve bunun için de işletmelerin yeniliklerle tanışması gerektiğini belirtmektedir. Bu çerçevede son yıllarda otelcilik yazınında yenilikçilik olgusuna artan bir ilgiye tanık olunmakla birlikte (Agarwal vd. 2003: 68-82; Ottenbacher ve Gnoth 2005: 205-222; Anonymous 2006: 44-46; Radu 2007), konunun Türkiye’de (özellikle otelcilik alanında) çok fazla tartışılmadığı ya da incelemeye konu olmadığı dikkati çekmektedir. Diğer bir ifadeyle, Türkçe yazında otel işletmelerinde yenilikçilik üzerine odaklanan oldukça sınırlı sayıda araştırmanın bulunduğu görülmektedir. Bu çalışmalardan birinde, Erdem vd. (2008: 977-989), orta ve üst kademe otel yöneticilerinin yenilik geliştirmeye yönelik eğilimlerini belirlemeye çalışmışlardır. Balıkesir ilindeki şehir ve resort oteller üzerinde yapılan araştırmada, otel yöneticilerinin yenilik geliştirmeye yönelik olumlu eğilimlerine rastlanmaktadır. Diğer bir araştırmada ise, Erdem (2008: 65-72), otel işletmelerinde yenilikçi uygulamaların, müşteri tatmini üzerindeki etkisini incelemiştir. Aynı yazar başka bir araştırmada, kriz ve yenilik arasındaki ilişkiyi otel işletmeleri perspektifinden irdilemiş ve otellerin, olası krizlerden kurtulabilmek için yenilikçi uygulamalardan nasıl yararlanabileceğini analiz etmiştir (Erdem 2010: 141-162). Öğüt vd. (2007: 163-172) ise, otel işletmelerinde personel güçlendirme ile yenilikçilik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmada; müşterilerle yüz yüze iletişimin yoğun olduğu hizmet birimlerinde çalışanların özellikle güçlendirildiği ve böylelikle müşterilerin istek ve beklentilerinin çok daha hızlı biçimde karşılanabildiği saptanmıştır. Her ne kadar doğrudan otel işletmeleri üzerine odaklanılmamış olsa da, Şahin’in (2009: 259-271) yapmış olduğu araştırma da bu konuda referans olarak verilebilir. Mersin’de faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin yenilik faaliyetlerini ölçme amacını taşıyan bu araştırmada, en çok yenilik gerçekleştirilen ilk üç sektör; gıda (% 11,5), turizm (% 10,4) ve lojistik (% 10,4), olarak belirlenmiştir. Türkçe yazında bu alanda rastlanan bir diğer çalışma, Kale ve Birdir (2010: 30-40) tarafından yapılmıştır.

Türkiye’de faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerdeki yenilikçi hizmetler üzerine odaklanan araştırmada; zincir otellerin bağımsız otellere göre evcil hayvan kabulü, çocuklara yönelik hizmet verme ve kulüp üyeliği hizmeti gibi konularda daha hassas davrandıkları belirlenmiştir. Aynı araştırmada; sürekli açık olan işletmelerin mevsimlik faaliyet gösteren otel işletmelerine göre internet hizmeti, çocuklarla ilgili hizmetler, kulüp üyeliği ve interaktif tv hizmetlerine daha fazla önem verdikleri tespit edilmiştir. Türkçe yazında bu alanda rastlanan son çalışma, Vatan ve Met (2010: 817-834) tarafından yapılmıştır. İstanbul’da faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmeleri üzerinde yürütülen araştırmada, yöneticilerin yenilikçiliğe bakış açıları; ürün veya hizmet, pazar, süreç ve örgütsel yenilikler bağlamında dört ayrı yönüyle incelenmiştir. Araştırma sonucunda, İstanbul’daki otel yöneticilerinin, ürün veya hizmet yeniliklerine daha fazla önem verdikleri tespit edilmiştir. Bunların dışında, araştırmacıların bilgisi dâhilinde, Türkçe yazında otel işletmelerinde yenilikçilik ile ilgili başka bir araştırmaya rastlanamamıştır. Bu açıdan, bu araştırmadan elde edilen bulguların, Türkiye’de ilgili alana yön verebileceği düşünülmektedir.

Öte yandan, günümüzde işletmeler açısından önem arz eden diğer bir konu, örgüt performansının yönetilebilmesidir. Örgütsel çevrenin oldukça dinamik ve belirsizliklerle dolu olması, mevcut gelişmelerle mücadele etmek zorunda olan yöneticileri, baş edilmesi zor sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Bu bağlamda, örgütlerde istenen başarıya ulaşabilmede performansın etkin bir şekilde yönetilebilmesine ihtiyaç vardır. Diğer bir ifadeyle, otel işletmelerinin değişen çevresel koşullarda başarılı olabilmesi, yenilikçi özelliklerin yanında, yüksek bir performans düzeyinde çalışabilmeyi de gerektirmektedir. Ne var ki otel işletmelerinin kendine has özelliklerinden dolayı, bu işletmelerde yenilik geliştirmek ve örgütsel performansı ölçmek oldukça zordur. Örgütsel performans perspektifinden bakıldığında, otel işletmelerinde işletme performansını etkileyen çok sayıda değişkenin olduğu görülmektedir. İlgili yazında bu değişkenler finansal ve finansal olmayan performans boyutları olarak adlandırılmaktadır. Finansal performans boyutları (kârlılık, toplam satış, yatırımın geri dönüşü vb.), işletme performansını ölçmede örgütlerin uzun yıllardır en sık kullandığı ölçütler olmakla birlikte (Montoya-Weiss ve Calantone 1994: 397; Nicholas 1998: 747; Kennerly ve Neely 2002: 1223; Michalisin vd. 2004: 1111), bu ölçütler, işletme performansını tam olarak yansıtmadaki yetersizliğinden dolayı eleştirilmektedir (Eccles 1991: 131-137; Phillips 1999: 172; Sarıkaya 2002: 85; Reiner 2004: 381). Bu yüzden otel işletmelerinde finansal göstergelerin yanında ürün/hizmet kalitesi, müşteri ve

çalışan memnuniyeti ve yeni ürün/hizmet geliştirme gibi finansal olmayan göstergelere de ihtiyaç duyulmaktadır. Bir örgütsel sistemin performansı, sözü edilen bu performans boyutları arasındaki karmaşık sayılabilecek ilişkilere bağlı olarak şekillenmektedir (Rolstadas 1995: 13). Dolayısıyla, otellerde işletme performansını tek bir değişkenle ölçmek mümkün olmadığından, performans ölçme işi oldukça zor bir hale gelmektedir.

Yenilikçilik perspektifinden bakıldığında da benzer güçlüğü görmek mümkündür. Otel işletmelerinde sunuma konu olan unsurun ‘hizmet’ olması, bu zorluğun ortaya çıkmasındaki temel nedendir. Otellerde hizmet unsurunun özelliği gereği üretim ve tüketim aynı anda gerçekleşmekte ve deyim yerindeyse tüketici (yani turist) çoğu zaman üretim sürecinin içinde olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, otel işletmelerinde hizmeti satın alan kişi, hizmetin üretim sürecine katkıda bulunmaktadır. Bu işletmelerde, hizmeti talep eden kişi, söz konusu hizmetten ne beklediğini açıkça belirtmekte ve çalışanı bu konuda yönlendirmektedir. Restorana giden bir kişinin, ısmarladığı bifteğin ne kadar pişirilmesi gerektiği konusunda garsonu yönlendirmesi veya bir müşterinin, barda, bilinmeyen bir kokteyli yapması konusunda hangi içkilerin ne oranda karıştırılması gerektiğini barmene anlatması, bu duruma iyi bir örnek oluşturmaktadır (Birgan 1994: 35). Genelde otel işletmeleri, misafirlerine yenilikçi hizmetler sunarak farklılık yaratmaya çalışmakta ve böylece rekabetçi üstünlük sağlamaya çalışmaktadır. Ne var ki, yukarıdaki örneklerde de olduğu gibi, hizmetin yapısal özelliği gereği bu her zaman mümkün olamamakta ya da sınırlı bir düzeyde kalmaktadır. Misafirlerin, sunulan hizmet ile ilgili beklentilerinin o anda şekillenebilmesi ve otellerin buna uymak zorunda kalması, bu işletmelerde yenilikçiliğin etkinliğini azaltabilmektedir. Buna rağmen son yıllarda otel işletmelerinde birçok yenilik örneğine rastlanmakta ve böylece oteller, rakiplerinden farklılık yaratmaya çalışmaktadır.

Bu çalışmada yenilikçilik ve işletme performansı ilişkisi, otel işletmeleri perspektifinden incelenmiştir. İlgili yazında, yenilikçiliğin işletme performansı ile ilişkisini inceleyen birçok araştırmaya rastlanmakla birlikte, bu araştırmalarda genellikle imalat işletmeleri üzerine odaklanıldığı görülmektedir. Bu açıdan, bu araştırmadan elde edilecek bulguların otelcilik alanına katkıda bulunacağına inanılmaktadır. Bu bağlamda, çalışmada öncelikle otel işletmelerinde yenilikçilik ve işletme performansı konularında bir yazın taraması yapılmıştır. Yöntem kısmında ise, otel işletmelerinde yenilik geliştirmenin işletme performansı üzerindeki etkisi, yapılan bir anket çalışması ile analiz edilmiştir.

2. Yazın Taraması

2.1. Yenilikçilik Kavramı

Yenilikçilik, yeni ve değişik bir şey yapmak anlamındaki Latince ‘innovane’ kökünden türetilmiştir ve yabancı yazında ‘innovation’, şeklinde adlandırılmaktadır. Türkçe yazında ise bu kavram; yenilenme, yenilik veya yenilikçilik, olarak ifade edilmektedir (Eraslan vd. 2008: 24).

Yenilik yazınındaki en önemli tartışma konularından biri, yenilik kavramının farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde algılanmasıdır (Eryılmaz 2005: 81). Güleş ve Bülbül’e (2004: 116) göre yenilik, “yeni ürün ve hizmetler oluşturmak ya da mevcut ürün ve hizmetlere yeni kullanım alanları sağlamak için yapılan planlı çalışmalar”ı kapsamaktadır. Linder vd. (2003) ise yeniliği, “değer yaratan fikirlerin uygulanması”, olarak tanımlarken; Terziovski’ye (2004) göre bu kavram, “yeni ürünlerin/hizmetlerin geliştirilmesi ve hızlıca pazara sunulması”nı ifade etmektedir (Linder vd. 2003 ve Terziovski 2004’ten aktaran Eraslan vd. 2008: 25). Bazı araştırmacılar ise, yenilikçiliği hem bir süreç hem de bir sonuç olarak ele almaktadır. Bir süreç olarak yenilik; “yeni bir ürünü, yöntemi veya örgütsel yapılanmayı araştırmayı, keşfetmeyi, denemeyi, geliştirmeyi ve bunun sonucunda ticaretleştirme”yi ifade ederken (Oğuztürk 2003: 254); bir sonuç olarak yenilik, “bu dönüşüm sonucu ortaya çıkan pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün, hizmet ya da yöntem”i içermektedir (Eraslan vd. 2008: 25). Benzer şekilde Keith ve Theodore (1984), yeniliği; “bir buluşla başlayan, bu buluşun geliştirilmesi ile devam eden ve pazara yeni bir ürün, süreç ya da hizmet olarak girmesiyle sonuçlanan bir süreç”, olarak tanımlamaktadır (Keith ve Theodore 1984’den aktaran Çalıpınar ve Baç 2007: 446–447). Jones (2001) ise, yenilik faaliyetlerinin yalnızca bir kez yapılan ürün ya da hizmet geliştirme ile sınırlı kalmasının, yenilikçiliğin sürdürülebilirliğini tehlikeye attığını öne sürmektedir. Araştırmacıya göre bu durumun ortadan kaldırılabilmesi için, işletmede yenilikçiliği sürekli kılacak bir örgüt yapısı ve kurum kültürü oluşturulmalıdır (Jones 2001’den aktaran Öğüt vd. 2007: 165). Bu bağlamda, Zerenler vd. (2007: 659), günümüzde yenilik olgusunun algılanma biçiminin eskiye göre değiştiğini belirtmektedir. Araştırmacılara göre önceki dönemlerde bir dâhinin bir buluş yapması ya da bir girişimcinin bir fikri alıp ticari bir faydaya dönüştürmesi, olarak görülen yenilik; günümüzde “bir defaya mahsus değil, tekrarlanabilir, sistemleştirilebilir ve örgüt yapısına yerleştirilebilir bir süreç”, olarak değerlendirilmektedir.

Yazında, yeniliğin türleri ile ilgili olarak çeşitli sınıflandırmalara rastlanmaktadır. Bu sınıflandırmalara ilişkin veriler Tablo 1’deki gibidir.

Tablo 1: Yenilik Türleri

Araştırmacı (lar)	Yenilik Türleri
Tushman ve Nadler (1986)	- Ürün yenilikleri - Süreç yenilikleri
Zaltman ve diğerleri (1973)	- Planlı ve plansız yenilikler - Nihai ve yardımcı yenilikler - Radikal yenilikler
Damanpour (1991)	- Yönetimsel ve teknik yenilikler - Radikal ve kademeli yenilikler - Ürün ve hizmet yenilikleri
Güleş ve Bülbül (2004)	- Radikal ve kademeli yenilikler - Ürün ve süreç yenilikleri
Savaşçı ve Kazançoğlu (2004)	- Teknolojik ürün yenilikleri - Teknolojik süreç yenilikleri - Organizasyonel yenilikler
Christensen (1995)	- Organizasyonel yenilikler - Teknolojik yenilikler - Sunumsal yenilikler
Zmud (1982)	- Ürün yenilikleri - Süreç yenilikleri
Zerenler ve diğerleri (2007)	- Ürün ve süreç yenilikleri - Radikal ve kademeli yenilikler - Organizasyonel ve pazarlama yeniliği

Kaynak: Camelo vd. (1999); Güleş ve Bülbül (2004: 116-117); Savaşçı ve Kazançoğlu (2004); Eryılmaz (2005: 81-82); Özdaşlı (2006); Çalıpınar ve Bağ (2007: 447); Zerenler vd. (2007: 661-662)’den derlenerek hazırlanmıştır.

Tablo 1’de ifade edilen yenilik türlerinin birçoğu otel işletmelerinde de kullanılmakla birlikte, özellikle ürün/hizmet yenilikleri ile süreç yeniliklerine uygulamada sıkça rastlanmaktadır. Gösterişli binalar inşa etme, yiyecek-içecek

alanında yeni ürün ve hizmet anlayışları geliştirme, otel odalarını yeni teknolojilere uygun hale getirme vb. ürün/hizmet yeniliklerine örnek olarak verilebilir. E-booking rezervasyon sistemlerini geliştirme, yeni kontrol sistemleri oluşturma, hizmet içi eğitim sürecini iyileştirme vb. ise süreç yeniliklerine örnek olarak gösterilebilir (Mutlu, <http://www.yenileşim.org>). Otel işletmelerinde son yıllarda gerçekleştirilen yenilikler böyle bir çalışmanın kapsamında incelenemeyecek kadar geniştir. Bu araştırmada ise, yenilikçiliğin işletme performansı üzerindeki etkisi incelendiğinden, otel işletmelerinde rastlanan yenilik örnekleri üzerinde ayrıntılı bir biçimde durulmamıştır.

2.2. İşletme Performansı

Temel ifade ile işletme performansı, belli bir dönem sonunda elde edilen çıktı ya da sonuca göre, işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi, olarak tanımlanmaktadır (Akal, 2003). Genel anlamda işletme performansı, örgütün amaçlarını ne ölçüde gerçekleştirdiğini tespit etmek için ölçülmektedir (Bakoğlu 2001: 39).

Performans ölçme, işletmenin örgütteki mevcut gelişmelere sadece seyirci kalmasını önlemekte; bu gelişmelere yanıt verebilme, nedenlerini araştırma vb. konularda aktif bir rol oynamasını sağlamaktadır (Mawer 2003: 260). İşletme performansını ölçmenin diğer faydalarını ise şu şekilde sıralamak mümkündür (Baki ve Ustasüleyman 2001: 71):

- Örgütün nasıl işlediğini görme olanağı vermesi,
- İşletmelere, sorunlarının kaynaklarını ve başarılarının ve/veya başarısızlıklarının altında yatan temel nedenleri saptamaya yönelik yararlı bilgiler sağlaması (Hayes vd. 1995: 153),
- Olası performans açıklarını belirlemeye olanak vermesi,
- Ödüllendirilebilecek performansı belirlemede etkili olması ve
- Planlar doğrultusunda, önceden belirlenmiş olan kaynak kullanımının ne derece gerçekleştiğini göstermesidir.

Öte yandan; işletme performansının nasıl ölçülmesi gerektiği sorunu, yönetim disiplinindeki araştırmacıları uzun yıllardır uğraştıran konulardan biridir. Daha önce de belirtildiği gibi finansal ölçümler, işletme performansını değerlemede işletmelerin uzun yıllardır en çok kullandıkları yöntemdir. Ancak, örgütlerin oldukça karmaşık bir yapıya sahip olması ve rekabet, 1980'lerin

başından bu yana işletme performansını değerlemede tek bir ölçüt olarak ele alınan finansal ölçümlerin yanında farklı ölçütlerin de dikkate alınmasını zorunlu kılmıştır (Kennerly ve Neely 2002: 1223). Çünkü finansal ölçümler, oldukça eskimiş-modası geçmiş ve odaklandığı nokta itibariyle oldukça sınırlı-dar olan ölçümlerdir ve bu göstergeler gerçek işletme performansını yansıtmada yetersiz kalmaktadır (Reiner 2004: 1).

Bu bağlamda son yıllarda işletme performansını ölçmede finansal göstergelerin yanında verimlilik, kalite, müşteri tatmini, üretimde değer yaratma, teknolojik etkinlik, yeni ürün geliştirme, çalışma yaşamının kalitesi, pazar payı ve kamu sorumluluğu gibi yeni boyutlar da kullanılmaya başlanmıştır (Bakoğlu 1999: 46-47; Göztür 2000: 4; Fuentes vd. 2004: 427). Söz konusu boyutlar finansal olmayan performans göstergeleri olarak adlandırılmaktadır. Apaydın (2008: 126-128) ise, işletme performansını oluşturan boyutları; 'işlevsel performans', 'çıktı performansı' ve 'yenilik ve uyum sağlama başarısı', olmak üzere üç grupta toplamaktadır. Araştırmacı; kârlılık ve yatırımın geri dönüş oranı gibi göstergeleri işlevsel performans; satışlardaki artış, pazar payı vb. göstergeleri ise çıktı performansı olarak nitelendirmektedir. Yenilik ve uyum sağlama başarısı ise, işletmenin çevresine uyumlu olmak için değişme yeteneğini ifade etmektedir ve genellikle pazara yeni sunulan ürünlerin rakiplere göre sayısı ile ölçülmektedir. Bu bağlamda işlevsel performans ve çıktı performansı kısa dönemli performans olarak değerlendirilirken; yenilik ve uyum sağlama başarısı, uzun dönemli performans olarak görülmektedir. Ne var ki, niteliksel yani finansal olmayan performans ölçütlerinin de birtakım zorlukları bulunmaktadır. Özellikle; bilgi, rekabet, işgören tatmini, yenilikçilik ve müşteri bağlılığı gibi birçok gösterge, gözle görülemez ve elle tutulamaz bir yapıya sahip olduğundan, bunların ölçülmesi de oldukça zor olmaktadır (Reiner 2004: 1). Bu yüzden, işletme performansının ölçüm sürecinde her iki yöntemin de neden olabileceği güçlüklerin ortaya konması, başarı için önemlidir.

Sonuç olarak örgütler, geçmiş faaliyetlerini değerlendirmek ve gelecekle ilgili stratejik kararlar almak için birçok performans ölçütü kullanmaktadırlar. Şüphesiz tüm bu performans boyutlarının işletme performansı üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Bu çalışmada ise, söz konusu boyutlardan, yenilikçiliğin işletme performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir.

2.3. Yazında Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi

Yenilik ve işletme performansı arasındaki ilişki, yazında geniş bir biçimde yer almaktadır. Yenilikçilik ve işletme performansı ile ilgili yazında, yenilikçiliğin işletme performansını artırdığını tespit eden (Zehir ve Özşahin 2006: 141; Erdil ve Kitapçı 2007: 237; Hoq ve Ha 2009: 105) ve yenilik yeteneğinin işletme performansı ile anlamlı ve olumlu yönde ilişkili olduğunu ortaya çıkaran çalışmalara rastlanmaktadır (Jong ve Vermeulen 2003: 846; Vincent vd. 2004; Cheveerug ve Ussahawanitchakit 2008; Eren vd. 2010: 3102-3116). Karakılıç (2009: 204), yenilikleri yakından takip edebilen örgütlerin, rekabetçi üstünlük sağlamanın yanında işletme performanslarında da iyileşmeler sağlayabildiklerini belirtmektedir. Erdil ve Kitapçı (2007: 236-237) ise, işletmenin yenilik yapabilme yeteneğinin, işletme performansının önemli bir parçası olduğunu ve dolayısıyla işletme yenilikçiliği ile işletme performansı arasında olumlu bir ilişki bulunduğunu öne sürmektedir.

Bu bağlamda, Özşahin vd.'nin (2005: 152), Marmara bölgesindeki kalite belgesine sahip küçük ve orta büyüklükteki 52 imalat işletmesi üzerinde yapmış oldukları araştırmada, yenilik yeteneğinin işletme performansını pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Ağca ve Karademir'in (2008: 224), Afyonkarahisar'da imalat sektöründe faaliyet gösteren 206 aile işletmesi üzerinde yaptıkları araştırmada ise; işletme performansını oluşturan boyutlardan kârlılık ve verimlilik ile yenilikçilik boyutu arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer şekilde, Erdil ve Kitapçı (2007: 242) tarafından, Marmara bölgesinde imalat sektöründe faaliyet gösteren 96 işletme üzerinde yapılan bir araştırmada; işletme yenilikçiliğinin işletme performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Zehir ve Özşahin (2006: 149) tarafından, imalat sektöründe faaliyet gösteren ve 'Türkiye'nin İlk 500 İşletmesi' listesine giren 73 işletme üzerinde yapılan araştırmada da, işletme performansı ile işletme yenilikçiliği arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişkiye rastlanmaktadır. Erdil vd.'nin (2004: 119), İstanbul'daki 156 işletme üzerinde, insan kaynakları uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkilerini inceledikleri araştırmada ise, yenilikçiliğin işletme performansını olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. Eren vd. (2005: 201-224) ise; Çorum, Amasya ve Tokat illerinde imalat sanayinde faaliyet gösteren 221 işletme üzerinde yaptıkları araştırmada, işletmenin temel fonksiyonel yeteneklerinin (üretim ve pazarlama) işletmenin yenilik ve finansal performansı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre; işletmenin üretim yeteneğini oluşturan değişkenlerden esneklik ve kalite ile yenilik performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki

tespit edilmiştir. Pazarlama yeteneğini oluşturan değişkenlerden ise, fiyat ve pazar araştırmaları ile yenilik performansı arasında yine anlamlı ve pozitif bir ilişki saptanmıştır. Öte yandan, otel işletmeleri üzerinde yapılan araştırmalarda, yenilikçiliğin, işletme performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu yönündeki çalışmalara rastlanmakla (Jong ve Vermeulen 2003: 846; Orfila-Sintes ve Mattsson 2009: 380–394) birlikte, bunların sayıca oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Bu çalışmalarda öne çıkan bulguları ise şu şekilde özetlemek mümkündür:

Gray vd. (2000: 144–155), Yeni Zelanda'daki oteller üzerinde yapmış oldukları araştırmada, otel işletmelerinde işletme performansını iyileştiren örgütsel özellikleri belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmada; otel yöneticilerinin müşteri odaklı olmaları ve yenilikçiliği cesaretlendirici bir örgüt kültürü oluşturmaları halinde işletme performansının artacağı öne sürülmektedir. Agarwal vd. (2003: 68–82), 201 uluslararası otel üzerinde yapmış oldukları çalışmada, pazar yönlülük ve firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmada; pazar yönlülüğün hem finansal olmayan (hizmet kalitesi, işgören tatmini, müşteri memnuniyeti vb.) hem de finansal (doluluk oranı, brüt faaliyet karı ve pazar payı vb.) performansı pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Araştırmada ayrıca, pazar yönlülüğün, yenilikçiliği teşvik etmede oldukça önemli bir araç olduğu belirlenmiştir. Victorino vd. (2005: 555–576) ise, iş ve tatil amaçlı seyahat eden müşterilerin otel tercihleri üzerinde hizmet yeniliklerinin etkisini belirlemeye çalışmışlardır. ABD'deki 1000 seyahatçi üzerinde yapılan araştırmada; hizmet yeniliklerinin, ekonomik otellerde kalan müşterilerin tercihlerinde, orta ve üst sınıf otellerde kalan müşterilere göre daha önemli bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte çalışmada; tatil amaçlı seyahat edenlerin, iş amaçlı seyahatçilere göre, çocuk bakım programları ve oda içinde küçük mutfak gibi yenilikçi uygulamaları daha önemli buldukları tespit edilmiştir. Grawe vd.'nin (2009: 282–300) hizmet işletmeleri üzerinde yapmış oldukları araştırmada ise; müşteri yönlülük, rakip yönlülük, maliyet yönlülük, hizmet yeniliği ve pazar performansı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmada, hizmet yeniliği ile pazar performansı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Oke (2007: 564–587) ise, İngiltere'de hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, farklı yenilik türleri ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. 217 üst düzey yönetici üzerinde yapılan araştırmada; ürün yeniliklerinin telekomünikasyon ve finans sektöründeki etkisinin, ulaştırma ve perakende sektörüne göre daha önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı araştırmada, hizmet yeniliklerinin ise, perakende ve ulaştırma sektörü lehindeki olumlu

sonucuna rastlanmaktadır. Öte yandan araştırmada; radikal ve kademeli yeniliklerin, yenilik performansı ile ilişkili olduğu saptanmıştır.

Türkçe yazında ise, yenilikçilik ve işletme performansının incelendiği birçok araştırmaya rastlanmakla birlikte, bu araştırmalarda da genellikle imalat işletmeleri üzerine odaklanıldığı görülmektedir. Bunun tek istisnası, Kutukız ve Tunçbilek'in (2008: 18–26) yapmış oldukları araştırmadır. Araştırmacılar tarafından turizm sektöründe faaliyet gösteren 26 büyük işletme üzerinde yapılan araştırmada, yenilikçiliğin işletme performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Bu çalışmada atıf yapılan bu eserler dışında, ilgili yazında işletme performansı ve yenilikçilik ile ilgili olarak rastlanan diğer çalışmalardan bazıları Tablo 2’de özetlenmektedir.

Tablo 2: İlgili Yazın Özeti

Araştırmacı (lar)	Araştırma Yöntemi	Temel Bulgular
Lin ve Tseng 2005: 163-173	Görgül Araştırma	Yazarlar, yaptıkları araştırmada, bilgi yönetimi faaliyetleri ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bilgi yönetimi faaliyetlerinin erkin bir şekilde yerine getirilmesini engelleyen bir takım yönetim boşlukları bulunduğunu tespit etmişlerdir. İşletme performansının, bu yönetim boşluklarından büyük ölçüde etkilendiği sonucuna ulaşmışlardır.
Shang ve Marlow 2005: 217-234	Görgül Araştırma	Yazarlar, lojistik yetenek ile finansal performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Taiwan'daki 1200 işletme üzerinde yapılan araştırmada, bilgiye dayalı yeteneğin; kıyaslama yeteneği, esneklik yeteneği ve lojistik performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.
Gunasekaran et al 2005: 523-533	Yazın İncelemesi	Yazarlar, işletmelerde maliyet yönetimi uygulamaları ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmeye yönelik bir yazın incelemesi yapmışlardır.
Akal 2000	Yazın İncelemesi (Kitap)	Yerli yazında, işletme performansı ile ilgili temel eserlerden biridir. Yazar bu çalışmada, işletmelerde performans yönetimi anlayışını bütün yönleriyle ele alarak incelemiştir. Çalışma; işletmelerde performans ölçüm ve denetim sistemi ve finansal ve finansal olmayan performans göstergeleri üzerine odaklanmaktadır.

Araştırmacı (lar)	Araştırma Yöntemi	Temel Bulgular
Öztek 2005: 19-22	Yazın İncelemesi	Yazar bu çalışmada, performans ölçümünde en yaygın kullanılan boyutlar üzerinde durmakta ve her bir performans boyutuna ilişkin temel göstergeleri sunmaktadır.
Yüksel 2003: 181-195	Görgül Araştırma	Yazar, işletmelerin performans ölçüm sistemlerinde karşılaştıkları sorunları belirlemeye yönelik yapmış olduğu çalışmada, en önemli sorunlar; genellikle uzak geçmiş duruma (haftalar ve aylar önceki duruma) ilişkin bilgi sağlanması, ölçümlerin belirlenmesinde kısa dönem için belirlenen hedeflerin dikkate alınması, işletmenin tüm bölümlerinde aynı ölçütlerin kullanılması, verilerin ölçülmesinde güçlüklerle karşılaşılması, hızlı bir geri bildirim sağlanamaması ve çok sayıda ölçüt kullanılması, olarak belirlenmiştir.
Prajago and Sohal 2006: 35-50	Görgül Araştırma	Bu çalışmada, örgüt stratejisi ve işletme performansı arasındaki ilişkiye arabuluculuk etmede toplam kalite yönetimi uygulamalarının uygunluğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Avustralya'daki 154 orta düzey yönetici üzerinde yapılan çalışmada, toplam kalite yönetiminin değişim stratejisiyle pozitif ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu belirlenmiştir.
Sipahi 2005: 107-112; Şamiloğlu, 2003: 80-88	Yazın İncelemesi	Bu araştırmalarda, işletme performansının ölçümünde kullanılan geleneksel ölçüm yöntemlerinin eksikliğine/yetersizliğine vurgu yapılmakta ve buna alternatif olarak 'Ekonomik Katma Değer' yaklaşımı üzerinde durulmaktadır.
Avcı 2005: 5-11	Görgül Araştırma	Yazar, konaklama işletmelerinde performans ölçümüne ve işletmelerin kullandığı performans göstergelerine ilişkin bir alan araştırması yapmıştır. Adana, Muğla ve Antalya'da faaliyet gösteren konaklama işletmeleri üzerinde yürütülen çalışmada; işletmelerin finansal performans ölçümüne ilişkin göstergeleri kullandığı, ancak finansal olmayan performans boyutlarına ilişkin ciddi ölçümler yapmadıkları tespit edilmiştir.
Avcı ve Caferoğlu 2008: 337-369	Yazın İncelemesi (Kitap Bölümü)	Bu çalışmada, özellikle konaklama işletmelerinde performans ölçümünün nasıl yapıldığı, bu süreçte kullanılan boyut ve göstergelerin neler olduğu ortaya konmaktadır.
Yağcı 2008: 401-425	Yazın İncelemesi (Kitap Bölümü)	Yazar bu çalışmada, öncelikle tüm işletmeler için geçerli olan yenilikçilik olgusu ile ilgili bir yazın incelemesi yapmakta, daha sonra ise yenilikçi uygulamaların turizm işletmeleri ile bağlantısını kurarak, turizm işletmelerine yönelik yenilik yönetimi konusunda bir çerçeve oluşturmaktadır.

Araştırmacı (lar)	Araştırma Yöntemi	Temel Bulgular
Holjevac 2003: 129-134	Yazın İncelemesi	Yazar bu çalışmada, değişen müşteri ihtiyaçları çerçevesinde, turizm ve otel endüstrisinde 21. yüzyılı şekillendirecek yeni güçlerin, yeni hizmet anlayışlarının ve yeni otel tiplerinin neler olduğunu incelemiştir.
Jong ve Vermeulen 2003: 844-858	Yazın İncelemesi	Bu çalışmada, örgütsel başarıya ulaşmada yeni hizmet geliştirmenin önemi üzerine kavramsal bir inceleme yapılmıştır.
Fache 2000: 356-366	Yazın İncelemesi	Turizm endüstrisinde yenilik geliştirme üzerine yapılan bu araştırmada, müşterilerin bir otel seçiminde önemli buldukları faktörler günümüz ve gelecek boyutunda incelenmiş ve müşterilerin otel işletmelerinden gelecekteki beklentilerinin neler olacağı analiz edilmiştir.
Victorino et al. 2005: 555-576; Enz and Siguaw 2003: 115-123	Görgül Araştırma	Bu çalışmalar, otel işletmelerinde hizmet yeniliklerinin sağlamış olduğu avantajlar üzerine odaklanmaktadır.
Wong and Pang 2003: 29-37	Görgül Araştırma	Bu çalışmada, otel işletmelerinde yenilik ve yaratıcılık geliştirmenin önündeki engeller irdelenmiştir.
Tavmergen 1998: 39-43	Yazın İncelemesi	Bu çalışmada, konaklama işletmelerinde performansı etkileyen yenilikler tartışılmaktadır.
Oğuztürk 2003: 253-273	Yazın İncelemesi	Bu çalışma, yenilik olgusunun temellerini oluşturan yorumlar üzerine odaklanmaktadır.
Özer ve Akça 2007: 53-70	Görgül Araştırma	Bu çalışmada, kurumsal kaynak planlaması uygulama başarısı ile organizasyonel performans arasındaki ilişki incelenmiştir. 236 işletmeden sağlanan veriler; yenilikçi özelliklerdeki artışın kurumsal kaynak planlaması uygulama başarısını artırdığını ve yenilikçi özelliklerin organizasyonel performans üzerinde anlamlı etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Amacı

Günümüzde otel işletmelerinin başarısı, artan bir performans düzeyinde çalışabilmesine bağlıdır. Değişen çevresel koşullar ve rekabet şartları, otel işletmelerini yüksek performans düzeyinde çalışabilmeye zorlamaktadır. Otel işletmelerinde örgütsel performansı artıran birçok yönetim tekniği kullanılmakla birlikte; yenilikçilik, son yıllarda otel yöneticilerinin bu amaçla tercih ettiği önemli bir araç haline gelmiştir. Yenilikçi uygulamalar, örgütsel performansın

artmasına olanak sağlayarak, işletmelerin rekabetçi kalabilmesinde anahtar bir rol oynamaktadır. Önceki araştırmalarda, yenilikçi yaklaşımların işletme performansını artırdığı yönünde birçok bulguya rastlanmakla birlikte; bu araştırmada konuya otel işletmeleri perspektifinden yaklaşılmıştır. Böylece bu araştırmada, yenilikçiliğin işletme performansını olumlu yönde etkileyip etkilemediği; başka bir ifadeyle, yenilikçi uygulamaların işletme performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisinin olup olmadığı sorgulanmaktadır.

H₁: Yenilikçiliğin, İşletme Performansı üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi vardır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın ana kütlesini, Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü verilerine göre, 2010 yılı itibariyle Antalya’da Kültür ve Turizm Bakanlığı’ndan işletme belgeli toplam 199 adet beş yıldızlı otel bulunmaktadır. Araştırmaya başlamadan önce bu 199 otelin tamamına telefonla ulaşılmış ve her işletmedeki bir üst düzey yöneticiye, işletmelerinde rakiplerle mukayese yaparak performans ölçümüne gidip gitmedikleri sorulmuştur. Toplam 199 işletme yöneticisinden 126’sı sadece performans ölçümü yaptıklarını, ancak rakiplerle mukayese yoluna başvurmadıklarını ifade etmişlerdir. Geri kalan 73 işletme yöneticisi, rakiplerle mukayeseli performans ölçümü yaptıklarını belirtmişlerdir. Araştırma konumuz itibariyle, belirlenen bu 73 otel üst yönetimine ulaşılmış, kendilerinden çalışmamızın anketine katılıp katılmayacaklarının teyidi alınmış ve randevu talep edilmiştir. 73 otelden 29 otel yöneticisi, değişik nedenlerle (iş yoğunluğu, bilgilerin gizliliği vb.) ankete katılmak istememiş ve randevu vermemişlerdir. Geri kalan 44 otel yöneticisiyle, alınan randevular çerçevesinde Nisan 2011 döneminde işletmeler bizzat ziyaret edilerek anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılmasının en önemli nedeni ise, bu işletmelerin daha oturmuş bir örgüt yapısına sahip oldukları ve daha profesyonelce yönetildikleri varsayımdır.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırma ile ilgili verilerin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket, dört kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısım, işletmelerin ve anketi dolduran yöneticilerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. İkinci kısımda, işletmelerin yenilik yapma nedenlerini tespit etme amacını taşıyan bir soru bulunmaktadır. Söz konusu soru Terzioğlu

vd.'nin (2008: 384) çalışmasından alınmıştır. Üçüncü kısımda, işletmelerde yenilikçilik ile ilgili olarak 10 önermeden oluşan bir ölçek yer almaktadır. Araştırmamızın ölçeğini oluşturmak amacıyla, benzer araştırma konuları belirlenmiş ve araştırmalarında yenilikçilik ile ilgili geliştirdikleri ölçeklerden faydalanılarak, bu çalışma için bir önerme havuzu oluşturulmuştur (Özşahin vd. 2005: 149; Eren vd. 2005: 212; Alpkan vd. 2005: 180; Erdil ve Kitapçı 2007: 240; Apaydın 2008: 135). Bu çalışmalarda kullanılan ölçekler, bire bir aynı olmamakla birlikte, büyük oranda benzerlikler taşımaktadır. Örneğin Özşahin vd. (2005:149), yenilikçiliği 6 önerme ile ölçeklerken; Erdil ve Kitapçı (2007: 240), 5 önerme kullanmıştır. Bu önerme havuzundan yararlanılarak, araştırmamızda kullandığımız yenilikçilik boyutu, 10 maddeden oluşan bir ölçek haline getirilmiştir. Anketin son kısmında ise, işletme performansını belirlemeye yönelik önermelerden oluşan bir ölçek bulunmaktadır. İşletme performansı; kârlılık, satışlardaki büyüme ve pazar payı gibi objektif ölçütlerle ölçülebildiği gibi; müşteri tatmini ve çalışan memnuniyeti gibi kişisel kanaatlere dayanan subjektif ölçütlerle de ölçülebilmektedir (Erdil ve Kitapçı 2007: 237). Objektif ölçütler doğal olarak işletme performansını belirlemenin en uygun yöntemidir. Ne var ki, örgütlerden gerçek ya da mutlak performans verilerini elde edebilmek oldukça güç olmaktadır. Bu nedenle araştırmacılar, işletme performansının ölçülmesinde subjektif değerlendirmeleri güvenilir bir araç olarak önermektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel performansın algılanan ölçümünün, objektif performans ölçümünün uygun bir ikamesi olduğu öne sürülmektedir (Naktiyok ve Küçük 2003: 53).

Bu çalışmada, işletme performansına ilişkin değerlendirmeler yapılırken, subjektif ölçüm metodu kullanılarak, yöneticilerin, bazı performans kriterlerini endüstrideki önemli rakiplere göre kıyaslamaları istenmiştir. Buna göre bu araştırmada, işletme performansına ilişkin maddeler; 'ürün/hizmet kalitesi', 'müşteri memnuniyeti', 'satışlar', 'verimlilik', 'pazar payı', 'kârlılık' ve 'amaçlara ulaşma düzeyi', şeklinde 7 önermeden oluşmaktadır. Söz konusu önermeler, Zerenler'in (2005: 23) çalışmasından alınmıştır. Yöneticilerin, yenilikçilik ölçeğinde yer alan önermeleri; 1: kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: kararsızım, 4: katılıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum, şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir. İşletme performansı ölçeğinde yer alan önermeleri değerlendirme seçenekleri ise; 1: rakiplerimizden çok kötüyüz, 2: rakiplerimizden kötüyüz, 3: rakiplerimizden ne iyiyiz ne kötüyüz, 4: rakiplerimizden iyiyiz, 5: rakiplerimizden çok iyiyiz, şeklinde belirlenmiştir. Buna göre; yenilik ölçeğindeki 1 puanı, önermelere en düşük katılım düzeyini, 5 puanı ise, en yüksek katılım düzeyini ifade etmektedir. Performans ölçeğindeki

1 puanı ise, rakiplerle mukayese yapıldığında, işletmenin söz konusu performans göstergesine göre rakiplerinden en kötü olduğu durumu; 5 puanı ise, en iyi olduğu durumu simgelemektedir.

3.4. Analizler

Araştırmada elde edilen veriler, SPSS for Windows 15.0 istatistik paket programı yardımıyla analiz edilmiştir. Betimleyici istatistiklerin yorumlanmasında frekans ve yüzde dağılımlarından yararlanılmıştır. Yöneticilerin, yenilikçilik ve işletme performansı ölçeklerindeki önermelere katılım düzeylerini yorumlayabilmek için betimleyici istatistiklerden yararlanılmıştır. Yenilikçilik ve işletme performansı ölçeklerine faktör analizi uygulanmıştır. Yenilikçiliğin işletme performansı üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla ise, basit doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır. Son olarak, işletme ve yöneticilere ait bazı demografik değişkenlerin, yenilikçilik ve işletme performansı boyutlarında bir farklılığa neden olup olmadığını sorgulamak için tek yönlü varyans analizi ve t-testi yapılmıştır.

4. Bulgular ve Tartışma

4.1. Demografik Bulgular

Katılımcıların demografik bilgileri şu şekilde özetlenebilir: Katılımcıların büyük çoğunluğu (% 63.6) devamlı açık olan işletmelerdeki üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin çalıştıkları işletmelerin yarısından çoğu (% 52.3) bağımsız işletme statüsünde faaliyet gösterirken; zincir işletmeler % 47.7'lik bir orana sahiptir. Araştırmaya katılan yöneticilerin pozisyonlarına göre dağılımı; % 52.3 ile genel müdür yardımcısı (23 kişi), % 34.1 ile genel müdür (15 kişi) ve % 13.6 (6 kişi) ile departman müdürleri, şeklindedir. Yöneticilerin büyük çoğunluğunun (% 81.8) üniversite mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Yaş dağılımları açısından ise, 45 – 54 yaş arası (% 38.6) ile 35 – 44 yaş arası (% 34.1), en önemli oranlar olarak dikkati çekmektedir. Son olarak, yöneticilerin cinsiyetlerine göre dağılımında, erkek yöneticilerin ağırlığı (% 81.8) göze çarpmaktadır. Bununla birlikte, “turizm eğitimi aldınız mı?”, şeklindeki soruya yöneticilerin tamamı (% 100) ‘evet’, şeklinde yanıt vermişlerdir.

4.2. İşletmelerin Yenilik Yapma Nedenleri

Araştırmada ilk olarak, işletmeleri yenilik yapmaya iten nedenler irdelenmiştir. Buna göre, işletmelerin yenilik yapma girişimindeki en önemli nedenler sırasıyla: ‘rekabet üstünlüğü elde etmek’ (% 77.3); ‘ürün/hizmet

kalitesini artırmak' (% 75); 'işgücü maliyetlerini azaltmak' (%47.7); 'yurt dışında pazar yaratmak' (% 45.5) ve 'ürün/hizmet çeşidini artırmak' (% 43.2), şeklinde belirlenmiştir.

4.3. Yenilikçilik Ölçeği İle İlgili Değerlendirmeler

Araştırmaya katılan yöneticilerin, yenilikçilik ile ilgili değerlendirmelerini yorumlayabilmek için, ölçekte yer alan önermelere verilen yanıtlar irdelenmiştir. Tablo 3'te, yöneticilerin her bir önermeye vermiş oldukları yanıtların aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Tablo 3: Yenilikçilik Ölçeğine Yönelik Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Önermeler	N	A.O.	S.S.
İşletmemiz, işlerin yürütülmesinde sürekli yeni yöntemler arayışındadır.	44	4.27	.758
İşletmemiz, yeni yöntemlerin bulunmasında oldukça yaratıcıdır.	44	4.18	.691
İşletmemizde yenilik çok riskli görülmez ve yeniliğe karşı konulmaz.	44	4.25	.651
İşletmemiz, yeni ürünleri/hizmetleri rakiplerinden daha önce pazara sunmaktadır.	44	4.34	.644
İşletmemizin son 5 yılda pazara yeni ürün/hizmet sunumu artmıştır.	44	4.43	.759
İşletmemizde yeni ürün/hizmetlere dair proje ve fikirler sayıca çoktur.	44	4.34	.680
İşletmemiz, yeni ürün/hizmet geliştirmeye yeterli bütçe ayırmaktadır.	44	4.40	.756
İşletmemiz, sektörde yenilik geliştirmede liderdir.	44	4.25	.719
İşletmemizde üst yönetim, yenilik geliştirme çabalarını teşvik eder.	44	4.40	.787
İşletmemizde üst yönetim, yenilik geliştirme çabalarını ödüllendirir.	44	3.97	.976

Tablo 3'te de görüldüğü gibi, araştırma kapsamındaki otel yöneticilerinin yenilikçilik ile ilgili değerlendirmeleri oldukça olumlu yöndedir. Önermelere verilen yanıtların genel aritmetik ortalaması 4.28'dir. Standart sapma ise .742 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, araştırma kapsamındaki otellerde yenilikçilik olgusuna önem verildiğini göstermektedir. Buna göre, bu araştırma kapsamındaki otellerde yenilikçi uygulamalar, üzerinde önemle durulan bir strateji olarak algılanmaktadır. Bu durum, otellerin rekabetçi kalabilmesinde en önemli faktörlerden birisidir. Önermelerin tamamına yakınının 4 ve üzeri değerler almış olması, otel yöneticilerinin yenilikçilik olgusunu ne kadar önemseyişinin en önemli göstergesidir. Her ne kadar değişkenler birbirine

yakın ortalama değerler almış olsa da, 'işletmenin son 5 yılda pazara sunduğu yeni ürün/hizmet sayısının artması' (Aritmetik Ortalama= 4.43), 'işletmenin yenilik geliştirmeye yeterli bütçe ayırması' (Aritmetik Ortalama = 4.40) ve 'işletme yönetiminin yenilik geliştirme çabalarını teşvik etmesi' (Aritmetik Ortalama = 4.40), şeklindeki önermeler en yüksek katılıma sahip değişkenleri temsil etmektedir. Yöneticiler, yenilikçilik ölçeğindeki değişkenler arasında en az değişkenliğe sahip değerlendirmeyi 'işletmemiz yeni ürünleri/hizmetleri rakiplerinden daha önce pazara sunmaktadır' (Standart Sapma= .644); en çok değişkenliğe sahip değerlendirmeyi ise 'işletmemizde üst yönetim, yenilik geliştirme çabalarını ödüllendirir' (Standart Sapma = .976), önermelerine yapmışlardır. Bu ölçekteki önemli bulgulardan bir diğeri, yöneticilerin "işletmemizde üst yönetim, yenilik geliştirme çabalarını ödüllendirir", şeklindeki önermeye vermiş oldukları yanıtlardır. Her ne kadar bu önermenin ortalaması 4'e yakın (Aritmetik Ortalama= 3.97) bir değer almış olsa da, diğer önermeler içinde en düşük ortalamaya sahip olması hayli ilgi çekicidir. Örneklemin büyük çoğunluğunun genel müdür ve genel müdür yardımcılarında olduğu düşünüldüğünde, üst yönetimin yenilik geliştirme çabalarını ödüllendirme konusunda, diğer önermelere oranla nispeten daha düşük bir katılıma sahip olmaları ilginç bulunmuştur. Çünkü, işletmelerde yeni fikirlerin geliştirilmesinde örgüt çalışanlarının önemli rolü vardır. Bu ortamın yaratılması, büyük ölçüde üst yönetimin liderlik rolüne, çalışanları motive edebilmesine ve onların fikirlerinin değerli olduğunu hissettirebilmesine bağlıdır. Nitekim Gümüş vd. (2003: 53), işletmelerde yaratıcı düşünenler için ödül sistemleri kurulmasını ve örgüt için neyin en iyi ödüllendirme şekli olduğuna karar verilmesi gerektiğini öne sürmektedir. Araştırmacılar, bu ödülleri; maddi ödüller, bireysel veya grup başarılarına odaklanmış takdir sistemleri, örgüt içindeki birim başarılarına odaklanmış ödüller vb. olabileceğini ifade etmektedir. Benzer şekilde, İnce ve Gül de (2006: 229), işletme tepe yönetiminin, yenilikçiliği teşvik edecek çalışma koşulları oluşturabilmesi gerektiğini belirtmektedir. Araştırmacılara göre, bunun için yöneticiler; her bir çalışanın sahip olduğu farklı yeteneği kavrayabilmeli, bürokrasiyi asgariye indirebilmeli, yararlı olan işgörenlere ödüller sağlayabilmeli ve çalışanlar için risk alma ve deneme yapmaya açık bir ortam oluşturabilmelidirler.

4.4. İşletme Performansı Ölçeği İle İlgili Değerlendirmeler

Yenilikçilik ölçeğinde olduğu gibi, işletme performansı ölçeğine yönelik değerlendirmeleri yorumlayabilmek için de, araştırmaya katılan yöneticilerin önermelere vermiş oldukları yanıtlar irdelenmiş ve Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4: İşletme Performansı Ölçeğine Yönelik Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Önermeler	N	A.O.	S.S.
Rakiplere göre işletmenizin ürünlerinin/hizmetlerinin kalitesi	44	4.43	.695
Rakiplere göre müşteri memnuniyeti sağlamadaki durumunuz	44	4.31	.471
Rakiplere göre işletmenizin satışları	44	4.36	.574
Rakiplere göre işletmenizin verimliliği	44	4.25	.533
Rakiplere göre işletmenizin pazar payı	44	4.34	.568
Rakiplere göre işletmenizin amaçlarına ulaşma düzeyi	44	4.43	.586
Rakiplere göre işletmenizin karlılığı	44	4.09	.801

Tablo 4’te yer alan sonuçları değerlendirilirken, yöneticilerin, işletme performansını ölçmede kullanılan ifadelerin her birine 1 (rakiplerimizden çok kötüyüz) ile 5 (rakiplerimizden çok iyiyiz) arasında değer vermeleri istenmiştir. Ölçeğin genel aritmetik ortalaması 4.31’dir. Standart sapma değerlerinin ortalaması ise .604 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlardan, araştırma kapsamındaki otel yöneticilerinin, mevcut işletme performanslarını rakiplerinden daha iyi olarak gördükleri anlaşılmaktadır. Her bir önermenin aritmetik ortalaması birbirine yakın değerler almış olmakla birlikte, yöneticilerin özellikle, ‘kalite’, ‘müşteri memnuniyeti sağlama’, ‘satışlar’ ve ‘pazar payı’ gibi performans göstergeleri bakımından daha olumlu görüşlere sahip oldukları anlaşılmaktadır. Bununla birlikte yöneticiler, işletme performansı ölçeğindeki değişkenler arasında en az değişkenliğe sahip değerlendirmeyi ‘müşteri memnuniyeti’ (Standart Sapma= .471); en çok değişkenliğe sahip değerlendirmeyi ise, ‘kârlılık’ (Standart Sapma= .801), önermelerine yapmışlardır.

4.5. Faktör Analizi

Araştırmada, yenilikçilik ve işletme performansı ölçeklerinin iç tutarlılıklarını ölçmek amacıyla her iki ölçeğe de faktör analizi uygulanmıştır. Faktör yük değerinin, .4 ya da daha yüksek olması, seçim için iyi bir ölçüdür. Ancak uygulamada az sayıda madde için bu sınır değer .3’e kadar indirilebilmektedir (Büyüköztürk 2003).

Tablo 5’te görüldüğü gibi, yenilikçilik ölçeğindeki önermelerin tamamının faktör yükleri .300’ün üzerindedir. Ölçekteki 10 değişken, toplam varyansın % 35’ini açıklamaktadır. KMO değeri .561 olarak gerçekleşmiştir. Araştırma verilerinden anlamlı değişkenler çıkarılabileceğini gösteren küresellik değeri ise 117.197 olarak bulunmuştur. On maddeden oluşan yenilikçilik ölçeğinin genel ortalaması 4.28’dir. Güvenirlik katsayısı ise, .7840 olarak bulunmuştur. Faktördeki temel değişken, işletmenin yeni ürünlerini/hizmetlerini rakiplerinden önce pazara sunmayı başarmasıdır (.720).

Tablo 5: Yenilikçilik Ölçeği Faktör Analizi

FAKTÖR (YENİLİKÇİLİK)	Yük	Varyans %	Ortalama	Güvenirlik
Değişkenler (10 Madde)		35.088	4,28	.7840
Madde 4	.720			
Madde 1	.659			
Madde 5	.644			
Madde 6	.626			
Madde 9	.609			
Madde 8	.577			
Madde 3	.561			
Madde 10	.523			
Madde 7	.480			
Madde 2	.477			

Temel Bileşenler Analizi. Açıklanan Toplam Varyans: % 35.088. Kaiser-Mayer-Olkin Örnekleme Yeterliliği: .561; Barlett Küresellik Testi: 117. 197; Genel Ortalama: 4.28; Ölçeğin Tamamı İçin Alpha: .7840; Yanıt Kategorileri: 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum

Performans ölçeği ile ilgili olarak yapılan ilk faktör analizinde ise eş kökenliliği .300’ün altında olan iki önerme bulunmuştur. Bunlar; “Rakiplere göre müşteri memnuniyeti sağlamadaki durumunuz” (.062) ve “Rakiplere göre işletmenizin amaçlarına ulaşma düzeyi” (.130), önermeleridir. Bu önermeler ölçekten çıkarılıp faktör analizi tekrarlandığında, kalan beş değişkenin toplam varyansın % 59.1’ini açıkladığı görülmüştür. KMO değeri .738 olarak gerçekleşmiştir. Küresellik değeri ise 105.656 olarak bulunmuştur (Tablo 6).

Tablo 6: Performans Ölçeği Faktör Analizi

FAKTÖR (PERFORMANS)	Yük	Varyans %	Ortalama	Güvenirlik
Değişkenler (5 Madde)		59.166	4.29	.7819
Madde 5	.910			
Madde 4	.890			
Madde 3	.864			
Madde 7	.652			
Madde 1	.407			

Temel Bileşenler Analizi. Açıklanan Toplam Varyans: % 59.166; Kaiser-Mayer-Olkin Örnekleme Yeterliliği: .738; Barlett Küresellik Testi: 105.656; Genel Ortalama: 4.29; Ölçeğin Tamamı İçin Alpha: .7819; Yanıt Kategorileri: 1: Rakiplerimizden çok kötüyüz, 2: Rakiplerimizden kötüyüz, 3: Rakiplerimizden ne iyiyiz ne kötüyüz, 4: Rakiplerimizden iyiyiz, 5: Rakiplerimizden çok iyiyiz

Tablo 6’da da görüldüğü gibi, beş maddeden oluşan performans ölçeğinin genel ortalaması 4.29’dur. Güvenirlik katsayısı ise, .7819 olarak bulunmuştur. Performans ölçeğinin güvenirlik katsayısı, madde çıkarmadan önce .6780’dir. Görüldüğü gibi, maddeler ölçekten çıkarıldığında, ölçeğin güvenirliliği artmıştır. Faktördeki temel değişkenler ise, “rakiplere göre işletmenin pazar payı (.910)” ve “rakiplere göre işletmenin verimliliğidir (.890)”.

4.6. Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi

Yenilikçilik ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi ölçmek için basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Tablo 7’de de görüldüğü gibi, bağımsız değişken olarak ele alınan yenilikçilik ile bağımlı değişken işletme performansı arasındaki anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ ’in altındadır. Diğer bir ifadeyle, yenilikçiliğin işletme performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır ($p: 0,016 < 0,050$). Bu sonuç, ilgili yazındaki bulgularla paralellik göstermektedir. Bu çalışmanın yazın incelemesi kısmında da belirtildiği gibi, yenilikçi uygulamalar işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir. Nitekim ilgili yazında, pek çok farklı sektörde yapılan görgül araştırmalarda da bu hipotezi destekleyen bulgulara rastlanmaktadır (Jong ve Vermeulen 2003: 846; Vincent vd. 2004; Zehir ve Özşahin 2006: 141; Erdil ve Kitapçı 2007: 237; Cheveerug ve Ussahawanitchakit 2008; Hoq ve Ha 2009: 105; Eren vd. 2010: 3102-3116). Bu araştırmada ise, otel işletmeleri kapsamında öne sürülen bu iddianın kabul edildiği görülmektedir.

Tablo 7: Yenilikçilik ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi

<i>Bağımlı Değişken: İşletme Performansı</i>		
Bağımsız Değişken	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (p)
Yenilikçilik	.360	.016
$R^2 = .130$	Düzeltilmiş $R^2 = .109$	$F = 6.250$ $p = 0.000$

p<0.05

Tablo 7’de sunulan standart beta değeri, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi göstermektedir. İki değişken arasındaki beta katsayısı .360 olarak bulunmuştur. Tabloda yer alan p değeri ise, değişkenlerin anlamlılık düzeylerini ifade etmektedir. Tablodaki F değeri, modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir ve görüldüğü gibi model $p < 0.01$ seviyesinde anlamlıdır ($F = 6.250$). Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranı olan R^2 değeri (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) ise, 0.130 olarak bulunmuştur. Model ne kadar anlamlı da olsa bu sonuç bize, işletme performansının sadece yenilikle açıklanamayacağını göstermektedir. Çünkü model, işletme performansının % 87’sini açıklayamamaktadır. Ancak bu araştırmadaki temel amaç, sadece yenilikçi uygulamaların işletme performansı ile olan ilişkisini belirlemek olduğundan, bulgulara göre yenilikçiliğin işletme performansını olumlu yönde etkilediğini söylemek mümkündür. Nitekim modeldeki bağımsız değişken olan yenilikçilik ile bağımlı değişken işletme performansı arasında $p < 0.05$ seviyesinde anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle, yenilikçilik işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir diyebiliriz. Buna göre H1 kabul edilmiştir.

4.7. Demografik Değişkenler İle Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi

Araştırmada son olarak, işletmeye ve anketi dolduran yöneticilere ait bazı demografik özelliklerin yenilikçilik ve işletme performansı ölçeklerinde anlamlı bir farklılığa neden olup olmadığı sorgulanmıştır. Bu amaca ulaşmak için t-testi ve tek yönlü varyans analizi yöntemlerinden yararlanılmıştır. İlk olarak, demografik değişkenlerin yenilikçilik ölçeği ile ilişkisi incelenmiştir. Yapılan analizde yalnızca işletmenin faaliyet süresi ile yenilikçilik arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p < 0.05$). İki grup ortalamaları arasındaki bu farklılık, sürekli açık otel işletmeleri lehine gerçekleşmiştir. Buna göre; yenilikçilik ile ilgili uygulamaların, sürekli açık olan otel işletmelerinde, mevsimlik faaliyet gösteren otel işletmelerine göre daha olumlu algılandığı söylenebilir. Bu sonuç,

Kale ve Birdir'in (2010: 30-40) çalışmasından elde edilen bulgularla benzerlik taşımaktadır. Zira bu araştırmada da, sürekli açık olan otellerde, mevsimlik faaliyet gösteren otel işletmelerine göre yenilikçi hizmetlere daha fazla önem verildiğinden bahsedilmektedir. Tüm yıl açık olan otel işletmelerine, genellikle şehir merkezlerinde rastlanılmakta ve bu işletmelerin genelde belli bir doluluk oranına sahip oldukları görülmektedir. Bu işletmeler sürekli bir müşteri sirkülasyonuna sahip olduklarından, hizmetlerde farklılık yaratmak zorunda kalmaktadırlar. Bu durum, tüm yıl açık olan otellerin yenilikçi özelliklere sahip olmalarını gerektirmektedir. Yenilikçilik ile ilgili algılarda ortaya çıkan bu farklılığın, sürekli açık olan otellerin sözü edilen bu özelliklerinden kaynaklanmış olabileceği düşünülmektedir.

Bir sonraki adımda, bazı demografik değişkenler (işletmenin statüsü ve faaliyet süresi) ile işletme performansı arasındaki ilişki test edilmiştir. Örneğin işletme statüsü bakımından zincir otellerin, bağımsız otellere göre performansının daha üstün olabileceği düşünülmüştür. Zincir otellerin temel özelliği, tüm bağlı birimlerinde tutarlılığı olan kaliteli ürün ve hizmet sunabilmeleridir. Kalite standardı ve güvencesi, otel hizmetlerinin önceden denenemez olması nedeniyle tüketiciler açısından önemlidir. Zincir oteller, uluslararası büyüklükleri ve hizmet standartları ile marka imajı geliştirmişlerdir. Bu özellikleri ile, aynı adı taşıyan birimlerinin pazarlanması ve doluluklarının artırılması kolaylaşmaktadır. Ayrıca zincir oteller, coğrafi yayılma ve büyüme ile çeşitli konularda ölçek ekonomilerinden yararlanmakta ve riskleri dağıtmaktadırlar (Met, 2005: 113). Bu özellikleri, zincir otellere önemli rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bu araştırmada, işletme performansı ile ilgili algılarda zincir otellerin lehine bir farklılık olabileceği düşünülmüştür. Ancak yapılan analizde, bu demografik değişkenler ile işletme performansı arasında $p < 0.05$ seviyesinde anlamlı herhangi bir farklılık bulunamamıştır.

5. Sonuç

Tüm iş kollarında olduğu gibi, turizm endüstrisinde de yaşanan rekabet, bu alanda faaliyet gösteren işletmeleri derinden etkilemektedir. Otel işletmeleri, turizm endüstrisinin en önemli hizmet alanlarından biri olarak kabul edilmektedir. Çünkü herhangi bir yerin turizm açısından etkinliğinin, belli oranda konaklama kapasitesine bağlı olduğu ifade edilmektedir (Taşkın 1997: 6). Bu durum, seyahat amacı ne olursa olsun, insanların gittikleri yerde geceleme ihtiyacını karşılama beklentisi içinde olmalarından kaynaklanmaktadır. Ne var ki günümüz seyahatçilerinin beklentilerinin sürekli değişim içinde olması, otellerin yalnızca geceleme ihtiyaçlarına cevap verme

yönündeki çabalarını yetersiz kılmaktadır. Bu bağlamda, otel işletmelerinin son yıllarda yenilikçi hizmetlere odaklanarak rakiplerinden farklılık yaratmaya çalıştıkları görülmektedir. Yenilikçilik; otel işletmelerinin doluluk oranını, pazar payını, kârlılığını ve kaliteli hizmet sunumlarını olumlu yönde etkileyerek önemli performans artışlarına olanak sağlamaktadır. Böylece yenilikçi uygulamalara sahip otellerin, uzun dönemde rekabetçi kalabilmeleri mümkün olabilmektedir.

Son yıllarda değişen çevresel koşullar ve artan rekabet, tüm işletmeleri olduğu gibi otel işletmelerini de yüksek bir performans düzeyinde çalışabilmeye zorlamaktadır. Yenilikçilik, bu süreçte otel yöneticilerine yardımcı olan önemli bir araç olarak kabul edilmektedir. Günümüzde birçok otel yöneticisi, işletme performanslarını artırabilmek için yenilikçi uygulamalara yönelmektedir. Buradan hareketle, bu araştırmanın cevap aradığı temel soru; otel işletmelerinde, yenilikçiliğin işletme performansını olumlu yönde etkileyip etkilemediği, olarak belirlenmiştir.

İlgili yazında yenilikçilik ve işletme performansı ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmış ve bu araştırmalarda yenilikçiliğin işletme performansını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir (Jong ve Vermeulen 2003: 846; Vincent vd. 2004; Zehir ve Özşahin 2006: 141; Erdil ve Kitapçı 2007: 237; Cheveerug ve Ussahawanitchakit 2008; Hoq ve Ha 2009: 105; Eren vd. 2010: 3102-3116). Ancak özellikle Türkçe yazında yapılan araştırmaların birçoğunun imalat işletmeleri üzerine odaklandığı dikkati çekmekle birlikte, bu araştırma bulgularında da yenilikçilik ve işletme performansı arasındaki olumlu ilişki göze çarpmaktadır (Erdil vd. 2004: 119; Eren vd. 2005: 201–224; Özşahin vd. 2005: 152; Zehir ve Özşahin 2006: 149; Erdil ve Kitapçı 2007: 242; Ağca ve Karademir 2008: 224). Türkiye’de, özellikle otel işletmeleri ekseninde bu konudaki çalışmaların yetersizliği, araştırmacıları bu alanda bir inceleme yapmaya yönlendirmiştir. Diğer bir ifadeyle, Türkçe yazında otelcilik alanında yenilikçilik ve işletme performansı arasındaki ilişkinin çok fazla irdelenmemesi, bu araştırmayı yapılmaya değer kılmıştır.

Bu çalışmadan elde edilen bulgular, önceki araştırma sonuçlarıyla benzerlik taşımaktadır. Başka bir ifadeyle, bu araştırma sonuçlarına göre, otel işletmelerinde yenilikçiliğin işletme performansını olumlu yönde etkilediğinden söz etmek mümkündür. Anket tekniği kullanılarak Antalya ilindeki otel işletmeleri üzerinde yapılan bu araştırmada, yenilikçiliğin işletme performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilediği ($p: 0,016 < 0,050$) görülmüştür. Bu bulgu, araştırmanın yanıt aradığı temel soruyu desteklemektedir.

Bu araştırmada, otel işletmelerini yenilik yapmaya iten en önemli nedenler; ‘rekabet üstünlüğü elde etmek’ (% 77.3) ve ‘ürün/hizmet kalitesini artırmak’ (% 75), şeklinde belirlenmiştir. Bununla birlikte, otel yöneticilerinin yenilikçilik ile ilgili olumlu algılara sahip oldukları görülmektedir. Yani, bu araştırma kapsamındaki otel yöneticileri, çalıştıkları işletmelerin yenilikçi uygulamaları konusunda oldukça olumlu görüşlere sahiptirler. Otel yöneticilerinin, yenilikçilik ölçeğindeki önermelere verdikleri yanıtların genel aritmetik ortalaması 4.28 olarak gerçekleşmiştir. Buradan, otel yöneticilerinin yenilikçiliğe önem verdikleri anlaşılmaktadır. Önermeler arasında; ‘işletmenin son 5 yılda pazara sunduğu yeni ürün/hizmet sayısının artması’ (X= 4.43) ve ‘işletmenin yenilik geliştirmeye yeterli bütçe ayırması’ (X= 4.40), en yüksek katılıma sahip değişkenler olarak dikkati çekmektedir. Bu bulgulara göre, otel yöneticilerinin, son yıllarda yenilikçi ürünlerini/hizmetlerini artırma yönünde yeterli harcama yaptıkları anlaşılmaktadır.

Benzer olumlu durum, işletme performansına yönelik değerlendirmeler için de geçerlidir. Otel yöneticilerinin, işletme performansı ölçeğine verdikleri yanıtların genel aritmetik ortalaması 4.31 olarak bulunmuştur. Buradan, bu araştırma kapsamındaki otel yöneticilerinin, çalıştıkları işletmelerin performansını, rakiplerine göre daha üstün gördükleri anlaşılmaktadır. Yöneticilerin özellikle, ‘kalite’ (4.43), ‘müşteri memnuniyeti sağlama’ (4.31), ‘satışlar’ (4.36) ve ‘pazar payı’ (4.34), gibi performans göstergeleri bakımından daha olumlu görüşlere sahip oldukları dikkati çekmektedir.

Öte yandan, bu araştırmadan elde edilen bulgular, yenilikçilik açısından tüm yıl açık olan otellerin lehine bir durum ortaya çıkarmıştır. Böylece, sürekli açık işletmelerdeki otel yöneticilerinin, sezonluk işletmelerdeki otel yöneticilerine göre, çalıştıkları işletmelerin yenilikçi uygulamaları konusunda daha olumlu görüşe sahip oldukları anlaşılmaktadır. Sürekli açık olan otel işletmeleri, devamlı faaliyet göstermeleri ve belli bir müşteri devamlılığına sahip olmaları gereği, sundukları ürünlerde/hizmetlerde farklılık yaratmak zorundadırlar. Bu durum, tüm yıl açık olan otellerin, yenilikçi özelliklere sahip olmalarını gerektirmektedir.

Yenilik ve performans olgusu, günümüz otel işletmelerinin varlık sebebi olarak görülmektedir. Otel yöneticileri, bu çalışmada sunulan yenilik örneklerinden bazılarını kendi yapılarına uygun hale getirerek kullanabilirler veya bunlardan esinlenerek farklı yenilik örnekleri tasarlayabilirler. Otel yöneticileri böyle bir yol izlerken, işletme çalışanlarına ayrı bir önem vermek zorundadırlar. Otel işletmelerinin emek-yoğun yapısı bu durumun önemine

işaret etmektedir. Yenilikçi ürünlerin/hizmetlerin ortaya çıkmasında, çalışanların önemli payı vardır ve bu nedenle otel yöneticileri yeni fikirleri özendirecek bir örgüt yapısı oluşturmalıdır.

Öte yandan, öncelikle üst düzey yöneticiler ve bununla birlikte diğer örgüt çalışanları, işletmede performans ölçmeden beklenen amaç ve yararlar konusunda ortak bir bakış açısına sahip olmalıdırlar. Bunun için, işletme üst yönetiminin, işletme performansının etkin ve düzenli bir şekilde ölçülebilmesine olanak sağlayan bir sistem kurmaları oldukça önemlidir. Otel yöneticileri düzenli olarak performans ölçümü yapmalı, ancak bunu yaparken yalnızca finansal göstergelere başvurmamalıdır. Diğer bir ifadeyle, otel yöneticileri, işletmenin bütünsel performansını ortaya çıkarabilecek biçimde finansal ve finansal olmayan performans göstergelerinin uygun bir bileşimini belirleyebilmelidir.

Günümüzde birçok otel yöneticisi, performans düzeyini artırmak için değişik teknikleri uygulama çabası içindedir. Yenilik, son yıllarda otel işletmelerinde bu süreçte sıkça kullanılan bir yöntemdir. Yenilikçi uygulamalar, işletme performansını artıran bir araç olarak otel yöneticilerine önemli katkı sağlamaktadır. Bu aşamada otel yöneticileri, hangi alanlarda yenilik yapacaklarını önceliklendirmelidirler. Turizm sektöründe faaliyet gösteren farklı işletme ziyaretleri, müşteri önerileri, otel işletmesi bünyesinde çalışan öneri sistemi kurulması, turizm ve otel endüstrisi ile ilgili ulusal ve uluslararası fuar ziyaretleri, otel yöneticilerine bu süreçte yardımcı olabilir.

Bu araştırmanın en önemli kısıtı, örneklem sayısının sınırlılığıdır. Sonraki araştırmalarda örneklem sayısının artırılması, sonuçların genellenebilirliğini artırmak açısından yararlı olabilir. Bu araştırmanın diğer bir kısıtı, örneklemin Antalya ilindeki otellerle sınırlı olmasıdır. İlerideki araştırmalarda farklı bölgelerdeki otellerin de araştırma kapsamına dâhil edilmesi yararlı olabilir. Örneklemin yalnızca beş yıldızlı oteller ile sınırlı olması da çalışmanın bir kısıtı olarak görülmektedir. Ne var ki, küçük otel işletmelerinin birçoğunun belli bir performans ölçümü sistemine sahip olmamaları, bu işletmelerin araştırma kapsamı dışında tutulmasına neden olmuştur. Yine de sonraki araştırmalarda küçük ölçekli otel işletmelerinin de kapsama dâhil edilmesi, büyük ölçekli otellerle aralarındaki farklılıkları görmek bakımından faydalı olabilir.

Kaynaklar

Agarwal, S., Erramilli, M. K. ve Dev, C. S. (2003). Market Orientation and Performance in Services Firms: Role of Innovation. *Journal of Services Marketing* 17 (1): 68-82.

Ağca, V. ve Kandemir, T. (2008). Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: Afyonkarahisar’da Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 10 (3): 209–230.

Akal, Z. (2000). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, Ankara: MPM Yayınları, No: 473, 4. Basım.

Akal, Z. (2003). *Performans Kavramları ve Performans Yönetimi*. Ankara: MPM Yayınları, http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm, (Erişim: 12.10.2004)

Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç. ve Yılmaz, C. (2005) Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 6 (2): 175-189.

Anonymous (2006). Innovations in Hotel Products and Services. *Lodging Hospitality* 62 (7): 44–46.

Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 4 (7): 121–145.

Avcı, U. (2005). Konaklama İşletmelerinde Finansal ve Finansal Olmayan Performans Ölçümüne İlişkin Bir Alan Araştırması. *SOİD Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi* 2 (3): 5-11.

Avcı, U ve Topaloğlu, C. (2008). Turizm İşletmelerinde Performans Ölçümü. İçinde F. Okumuş ve U. Avcı (Editörler) *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri* (ss. 337-369). Ankara: Detay Yayıncılık.

Baki, B. ve Ustasüleyman, T. (2001). Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Yazılımları ve Performans Ölçütleri. *Verimlilik Dergisi* MPM Yayını, (3): 69–80.

Bakoğlu, R. (2001). Örgütsel Performans Kavramı ve Gelişimi. *Öneri Dergisi* 4 (15): 39–45.

Birgan, İ. (1994). Bir Hizmet Sektörü Olarak Turizm. *Anatolia Turizm ve Çevre Kültürü Dergisi* Aralık: 34–38.

Brown, J. B. ve McDonnell, B. (1995). The Balanced Score-Card: Short-Term Guest or Long-Term Resident. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 7 (2–3): 7–11.

Büyüköztürk, Ş.(2003). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Camelo Ordaz, C., Martin Alcazar, F., Romero Fernandez, P. ve Vale Cabrena, R. (1999). Explonatory Factors of Product Innovation: The Spanish Context. <http://www.sba.muohio.edu/abas/1999/martinall.pdf> (Erişim: 21.11.2009)

Cheveerug, A. ve Ussahawanitchakit, P. (2008). Learning Orientation, Innovation Capability, and Organizational Performance in Thai Audit Firms: Moderating Effects of Organization Climate and Uncertainty Environment. *Review of Business Research*, March, http://findarticles.com/p/articles/mi_6776/is_2_8/ai_n28552109/ (Erişim: 03.12.2009)

Çalıpınar, H. ve Baç, U. (2007). Kobilerde İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler ve Bir Alan Araştırması. *Ege Akademik Bakış* 7 (2): 445–458.

Eccles, R. G. (1991). The Performance Measurement Manifesto. *Harvard Business Review*, January-February: 131–137.

Enz, C. A. and Sigvaw, J. A. (2003). Revisiting the Best of the Best: Innovations in Hotel Practice. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* October-December (44): 115-123.

Eraslan, H., Bulu, M. ve Bakan, İ. (2008). Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Turizm Sektöründe Uygulamalar. *SOİD Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi* 5 (3): 15-50.

Erdem, B. (2010). İnovasyon, Krizden Kurtulmanın Bir Yolu Olabilir mi?: Otel İşletmeleri Ekseninde Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Global Mali Kriz Konferansı*, Ahmet Yesevi Üniversitesi ve Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi İşbirliğiyle, 2-3 Nisan, Bişkek, Kırgızistan, 141-162.

Erdem, B. (2008). Otel İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Sağlanmasında Yenilik (İnovasyon) Geliştirmenin Rolü Üzerine Teorik Bir İnceleme. *VII. Anadolu İşletmecilik Kongresi*, 08–10 Mayıs, Çorum, 65–72.

Erdem, B., Girgin, G. K. ve Sönmez, L. (2008). The Middle and Senior Managers' Tendencies to Developing Innovation in Hotel Firms: An Empirical Research. *4th International Strategic Management Conference*, June, Sarajevo, Bosnia-Herzegovina, 977-989.

Erdil, O ve Kitapçı, H. (2007). TKY Araçlarının Kullanımı ve Firma Yenilikçiliğinin Yeni Ürün Geliştirme Hızı ve İşletme Performansına Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (1): 233-245.

Erdil, O., Alpan, L. H. ve Biber, L. (2004). İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 19 (2): 101-122.

Eren, E., Alpan, L. ve Erol, Y. (2005). Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Bahar 2005/1, 4 (7): 201-224.

Eren, M. Ş., Yücel, R. ve Eren, S. S. (2010) Firma Performansına Etkileri Kapsamında Çevresel Olumsuzluk, Pazar Dinamizmi, Müşteri Odaklılık ve Yenilikçilik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 18 (5): 3102-3116.

Eryılmaz, M. (2005). Bireylerin Bölüm Bazlı Bolluk Algılarının Yüksek Düzeyde Olduğu Durumlarda, Örgütsel Yapı Unsurlarının Yenilik Süreci Üzerine Etkileri. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (9): 79-92.

Fache, W. (2000). Methodologies for Innovation and Improvement of Services in Tourism. *Managing Service Quality* 10 (6): 356-366.

Fuentes-Fuentes, M. M. vd. (2004). The Impact of Enviromental Characteristics on TQM Principles and Organizational Performance. *Internatioanl Journal of Management Science* (32): 425-442.

Göztür, E. (2000). Performans Yönetim Sistemi ve Amaçlara Göre Yönetim (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Grawe, S. J., Chen, H. ve Daugherty, P. J. (2009). The Relationship between Strategic Orientation, Service Innovation, and Performance. *International Journal of Physical Distribution&Logistics Management*, 39 (4): 282-300.

Gray, B. J., Matear, S. M. ve Matheson, P. K. (2000). Improving the Performance of Hospitality Firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 12 (3): 149-155.

Gunasekaran, A, Williams, H. J. and McGaughey, R. E. (2005). Performance measurement and costing system in new enterprise. *Technovation* (25): 523-533.

Güleş, H. K. ve Bülbül, B. (2004). Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 1/2004: 115-129.

Gümüş, M., Gümüş, F. ve Duran, E. (2003). Yeni Ekonomide İşletmelerin Asları: Yaratıcılık ve Yenilik. *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi* 42 (497): 50-53.

Hayes, R. H., Wheelwright, S. C. ve Clark, K. B. (1995). Measuring Manufacturing Performance. Ed. Jacky Holloway vd., *Performance Measurement and Evaluation*. London: Sage Publication.

Holjevac, I. A. (2003). A Vision of Tourism and the Hotel Industry in the 21st Century. *Hospitality Management* (22): 129-134.

Hoq, Z ve Ha, N. C. (2009). Innovativeness: Its Antecedents and Impact on SME Business Performance. *International Journal of Business and Management* 4 (11): 100-110.

<http://www.antalyakulturturizm.gov.tr>, (Erişim: 29.12.2010)

İnce, M. ve Gül, H. (2006). Bilgi Çağında Rekabetin Temel Belirleyicisi: Bireyin Yaratıcılığı. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi* Haziran: 220-234.

İnsel, A. ve Sarıdoğan, E. (2009). İktisat Denzinde Fırtına: Yaratıcı Yıkım ve İnovasyon Dalgaları. *Vira Dergisi* Haziran, http://www.mimoza.marmara.edu.tr/~ainsel/Vira_July_2009.pdf (Erişim: 25.11.2009)

Jong, P. J. D. ve Vermeulen, P. A. M. (2003). Organizing Successful New Service Development: A Literature Review. *Management Decision* 41 (9): 844-858.

Kale, E. Y. ve Birdir, S. (2010). Otel İşletmelerinde Yenilikçi Hizmetler. *SOİD-Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi* 7 (2): 30-40.

Karakılıç, N. Y. (2009). Stratejik İttifak Oluşumunda Temel Yeteneklerin Önemi: Tariş Opet Stratejik İttifakı Balanced Scorecard Örneği. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 12 (21): 200–214.

Keith, E.L. and Theodore, G.J. (1984). *Characterization of Innovations Introduced on the U.S. Market in 1982*, The Futures Group, U.S: Small Business Administration, Contract No. SBA-6050-0A-82, March.

Kennerley, M. ve Neely, A. (2002). A Framework of the Factors Affecting the Evaluation of Performance Measurement Systems. *International Journal of Operations & Production Management* 22 (11): 1222–1245.

Kutukız, D. ve Tunçbilek, M. (2008). Küreselleşme Sürecinde Firma Değeri ve Yönetim Sürecindeki Değişimler. *Journal of Azerbaijani Studies*, 18-26, <http://www.jas-khazar.org/2009-12-1/KURESELLESME%20SURECINDE%20FIRMA%20DEGERI%20VE%20YONETIM%20SURECINDEKI%20DEGISIMLER.pdf> (Erişim: 15.12.2010)

Lin, C. Y. and Tseng, S. M. (2005). Bridging the implementation gaps in the knowledge management system for enhancing corporate performance. *Expert Systems with Applications* (29): 163-173.

Linder, J.C., Jarvenpaa, S. and Davenport, T.H. (2003). Towards an innovation sourcing strategy. *MIT Sloan Management Review* 44(4), 43-49.

Mawer, D. (2003). Enlivening analysis through performance: Practising set theory. Ed. B. J. Music, *Cambridge University Press*, Vol. 20, No. 3.

Met, Ö. L. ve Vatan, A. (2010). Turizm İşletmelerinde İnovasyon: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *11. Ulusal Turizm Kongresi*, 2-5 Aralık 2010, Kuşadası, Aydın, 817-834.

Met, Ö. (2005). Çokuluslu Otel Zincirlerinin Büyüme ve Uluslararasılaşma Stratejileri. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, (10): 111–138.

Michalisin, Michael D., Karau, S. J. ve Tangpong, C. (2004). The Effects of Performance and Team Cohesion on Attribution: a Longitudinal Simulation. *Journal of Business Research* 57 (10): 1108-1115.

Montoya-Weiss ve Calantone, R. (1994). Determinants of New Product Performance: A Review and Meta-Analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 11 (5): 397–417.

Mutlu, A. “Turizmde İnovatif Açılımlar-Turizm İnovasyonu”, <http://www.yenileşim.org> (Erişim: 20.11.2009)

Naktiyok, A. ve Küçük, O. (2003). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler’de (KOBİ) Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (21): 43–65.

Nicholas, J. M. (1998). *Competitive Manufacturing Management*. USA: McGraw-Hill International Editions, Management&Organization Series.

Oğuztürk, B. S. (2003). Yenilik Kavramı ve Teorik Temelleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 8 (2): 253–273.

Oke, A. (2007). Innovation Types and Innovation Management Practices in Service Companies. *International Journal of Operations&Production Management* 26 (6): 564–587.

Orfila-Sintes, F. ve Mattsson, J. (2009). Innovation Behavior in the Hotel Industry. *Omega* 37 (2): 380–394.

Ottenbacher, M. ve Gnoth, J. (2005). How to Successful Hospitality Innovation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 46 (2): 205–222.

Öğüt, A., Aygen, S. ve Demirsel, M. T. (2007). Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı*, 163–172.

Özdaşlı, K. (2006). Toplam Kalite Yönetimi ve Yenilik İlişkisi: Bir Örnek Olay. *Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız-Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabad, Kırgızistan, Sayı: 10, Ocak.

Özer, G. ve Akça, Y. (2007). Yenilikçi Özelliklerin, Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulama Başarısına ve Algılanan Organizasyonel Performans Üzerine Etkisi. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 3 (5): 53-70.

Öztek, M. Y. (2005). Performans Ölçümünde Esas Alınan Ölçütler. *Öneri Dergisi* 6 (23): 19-22.

Özşahin, M., Cığgım, E. ve Gök, M. Ş. (2005). Rekabet Edebilirlik ve Firma Performansı İlişkisi Üzerine Bir Saha Araştırması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 7 (1): 143–155.

Phillips, P. A. (1999). Performance Measurement Systems and Hotels: A New Conceptual Framework. *Hospitality Management* (18): 171–182.

Porter, M. E. (1992). *The Competitive Advantage of Nations*, Hong Kong: The Macmillan Press Ltd.

Prajago, D. I. and Sohal, A. S. (2006). The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organizational performance – the mediating role of TQM. *European Journal of Operational Research* (168): 35-50.

Radu, E. (2007). Innovation in the Hospitality Industry. <http://www.steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2007/v1-economics-and.../54.pdf>

Reiner, G. (2004). Customer-Oriented Improvement and Evaluation of Supply Chain Processes Supported by Simulation Models. *International Journal of Production Economics* (22): 381–395.

Rolstadas, A. (1995). *Performance Management A business process benchmarking approach*. London: Chapman & Hall.

Sarıkaya, N. (2002). Kalite İyileştirme Faaliyetlerinin Algılanmasının İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi ve Türkiye Uygulaması (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Savaşçı, İ. ve Kazançoğlu, Y. (2004). Firmaların Yenilik Yaratma Sürecinde Serbest Bölgelerin Rolü. 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 25–26 Kasım, Eskişehir.

Shang, K. C. and Marlow, P. B. (2005). Logistics capability and performance in Taiwan's major manufacturing firms. *Transportation Research Part E* (41): 217-234.

Sipahi, B. (2005). İşletme Performansının Ölçülmesinde Ekonomik Katma Değer. *Öneri Dergisi* 6 (23): 107-112.

Şahin, A. (2009). Mersin’de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinin Ölçülmesi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 10 (2): 259–271.

Şamiloğlu, F. (2003). Performans Ölçmede Ekonomik Katma Değer ve Piyasa Katma Değeri Literatür İncelemesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 4 (2): 80-88.

Taşkın, E. (1997). Otel İşletmelerinde Yiyecek Maliyetlerinin Kontrolü ve Azaltılması (Bir Anket Uygulaması) (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tavmergen, İ. P. (1998). Turizm İşletmeciliğinde Verimliliği Artıran Yeni Teknolojiler ve Yaklaşımlar. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Yıl: 9, Türkçe-Mart-Haziran: 39-43.

Terzioğlu, M., Avcı, M. ve Gökovalı, U. (2008). İşletmelerde Yenilik Yeteneği: Denizli Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 17 (3): 377-388.

Terziovski, M. (2004). *Assessment of Innovation Capability Models to Create Innovation Driven Companies*, Australian Research Council Discovery Project, The University of Melbourne, Australia.

Tuclea, C.E. ve Padurean, A.M. (2008). Competitiveness in the Hospitality Industry: Romanian Style. <http://www.mnmk.ro/documents/2008/2008-13.pdf>

Victorino, L., Verma, R., Plaschka, G. ve Dev, C. (2005). Service Innovation and Customer Choices in the Hospitality Industry. *Managing Service Quality* 15 (6): 555-576.

Vincent, L., Bharadway, S. ve Challagalla, G. (2004). Does Innovation Mediate Firm Performance?: A Meta-Analysis of Determinants and Consequences of Organizational Innovation. *Working Paper*, http://www.smartech.gatech.edu/bitstream/1853/10731/.../gt_tiger_does_innovation.pdf (Erişim: 03.12.2009)

Wong, C. S. and Pang, W. L. (2003). Barriers to Creativity in the Hotel Industry-Perspectives of Managers and Supervisors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 15 (1): 29-37.

Yağcı, Ö. (2008). Turizm İşletmelerinde Yenilik Yönetimi. İçinde F. Okumuş ve U. Avcı (Editörler) *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri* (ss. 401-425). Ankara: Detay Yayıncılık.

Yüksel, H. (2003). İşletmelerin Performans Ölçüm Sistemlerinde Karşılaştıkları Sorunların Ampirik Bir Çalışma İle Değerlendirilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 4 (2): 181-195.

Zehir, C. ve Özşahin, M. (2006). Stratejik Karar Verme Hızını Etkileyen Örgütsel, Çevresel Faktörler ve Firma Performansı İlişkisi: İmalat Sektöründe Bir Saha Çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 9 (1): 137-157.

Zerenler, M. (2005). Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (1): 1-36.

Zerenler, M., Türker, N. ve Şahin, E. (2007). Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (AR-GE) ve Yenilik İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (17): 653-667.